

如何让企业聪明起来

林 聪

内容提要: 本文从新的视角分析企业, 列举了聪明企业所拥有的特征, 提出了使企业变聪明的四种途径, 得出成功企业相似之处在于具有聪明特性的结论。

我们知道, 一个聪明人成功的概率比较高。同样, 与一般企业相比, 聪明的企业具有较强的竞争力, 在日益剧烈的市场竞争中, 处于有利的竞争地位, 战胜竞争对手的可能性就较大。衡量企业聪明程度的重要指标是企业智商的高低。

一、智商与企业智商

智商是智力商数 (Intelligence Quotient), 简称为 IQ, 它是一种平均值。通俗地可以理解为智力, 是指数字、空间、逻辑、词汇、创造、记忆等能力。其公式可以表示为:

$$IQ = \frac{\text{智力年龄}}{\text{测验时实际年龄}} \times 100$$

企业智商是企业智力商数 (Corporation Intelligence Quotient), 简称为 CIQ, 它反映企业通过学习、沟通与协作, 对外界环境的应变能力、决策能力以及执行力。其公式为:

$$CIQ = \frac{\text{企业智力年龄}}{\text{测验时企业实际年龄}} \times 100$$

智商与企业智商描述的是个人和企业快速处理信息、有效决策和实施决策的能力, 即聪明程度的度量工具。智商和企业智商的根本区别在于, 人们要想提高自己的智商是非常困难的, 而企业却能在实践中提高自身的智商, 不断提高企业的竞争力, 变得越来越聪明。

在美国上市企业中, 以微软公司为例, 他用了 10 多年的时间创造了石油公司 50 年、钢铁公司 100 年的财富, 而且表现出百年企业所具有的成熟与老练。从企业智商的角度分析, 微软公司的智商比石油公司、钢铁公司的高。也可以认为, 微软公司比较聪明, 在股市中股票价格充分地反映这种差别。

二、聪明企业的具体表现

由于企业具有人的许多特性, 因此企业常常又被称为法人。用衡量人的聪明与否的指标来描述企业可以形象地将聪明企业的特点表现出来。

1. 强的记忆能力

记忆是人对运动感知过的事物和语言的再认和再现, 人的一切知识都是由记忆过程保持着的。一个聪明人通常具有很强的记忆能力, 尽管随着计算机的普及, 对人们的记忆能力要求已经不是非常高了, 但一个记忆差的人是无法成为真正聪明的人。同样, 一个聪明的企业能够及时捕捉、保存有用的信息, 并且在需要的时候可以很容易回忆起来, 其表现为: 能够记忆企业成功与失败的各种经验; 能够记忆竞争对手的各种资料, 对市场情况直观形象的辨认与再现; 能够记忆企业内各种文件文字资料等。企业记忆包括有意识记忆和无意识记忆。企业的有意识记忆是按照企业发展的规划与目标进行的, 而企业的无意识记忆是企业经营管理过程中逐步形成自动的识记过程, 完善制度建设有助于企业在无意识中掌握的知识和技能。企业记忆还包括硬记忆与软记忆功能。企业记忆的硬功能是指企业具有的管理信息系统而进行储存所记忆

的所有信息,而软功能是指员工头脑中所记忆的知识逐步转化为企业知识的过程。

2. 耳聪目明

当人们上了年纪后,眼花耳鸣是一个普遍的现象,这是人的感觉系统老化而变得迟钝引起的反应,而聪明的年轻人一般都耳聪目明,反应灵敏。对聪明企业而言,耳聪目明是十分重要的,它是聪明企业的重要标志之一。耳聪是企业获取外部信息具有很高的觉察敏感度,聪明企业会时刻关注周边的变化,搜索环境中可能产生影响的新信息,对客户、供应商和竞争对手等利益相关者都及时深切地了解,目明是指聪明企业能够有效地利用所掌握的信息资源,建立企业长远规划的决策机制和支持系统,能够准确地预见行业的利润增长点,并比竞争对手更快地行动。

3. 创新变革能力

当遇到难题时,一个聪明的人通常能够转换思维模式变通地寻找解决问题的方法。在知识经济时代,聪明企业的竞争优势体现在其创新能力方面。企业的创新变革能力是企业根据一定的目的,运用已有的知识,通过思维活动,产生新认识,创造新事物的能力。聪明企业具有较强的创新变革能力,随着外部和内部环境的变化,不断完善企业中不适应市场环境的因素,进行自我调整和修正,逐步形成企业所独有的创新能力。聪明企业中企业家的创新意识和创新能力,对推动企业和全社会创新具有举足轻重的作用,是企业的核心竞争力的体现。

4. 自觉学习

一个聪明的人知道如何通过自觉学习不断更新所掌握的知识,并在学习中不断增加自身的人力资本。类似地,聪明企业会在企业内部营造出一个良好的学习氛围,形成知识传播机制,建立信息共享、团队学习和互相信任的企业文化。在企业中形成个人学习、团队学习、组织学习的系统,知识、信息像石头落水形成的“涟漪”那样在企业中自觉传播。随着企业边界的模糊化,这种学习系统还将穿越组织边界,在企业价值链中的相关组织推广,使得组织学习成为一个范围不断扩展的过程。同时,建立有效的企业学习反馈系统有助于企业检验知识的掌握和使用情况,为企业将来更好地掌握知识提供指导。

三、让企业变得聪明的途径

1. 企业网络化

企业网络化可以使企业知识系统联网,有助于企业知识流在企业中充分地流动,增强企业的记忆力和学习能力,将企业员工逐步培训成为企业网络的各个节点,即知识资源。如果使每个员工成为企业知识库的一份“副本”,那么企业的效率将得到极大的提高,企业的聪明才智将得到充分的发挥。实现企业网络化的具体表现为:(1)弱化的部门边界。随着企业的网络化实现,员工信息资源得到不断的扩大,各部门间的信息共享程度的提高,部门划分已经显得不是那么重要了,员工已经具备了系统看问题的能力。网络化有助于员工参与企业决策,扩大了参与决策的信息量和知识,企业决策将更为科学。(2)完善的内部知识传播机制。聪明企业知道内部知识传播的重要性,通过网络化建立起信息共享、团队合作和互相信任的企业文化。鼓励企业员工间的沟通,将员工个人的创新想法与其他人分享,并在公司内广泛地传播和展开探讨,使企业保持耳聪目明状态。(3)延伸了的企业价值链。企业网络化不仅有助于企业内部知识共享,而且可以延伸到与企业有关联的外部组织,聪明企业能够掌控企业产品的价值链,使与企业价值链相关的组织随着企业的指挥棒而动。网络化使聪明企业拥有解决价值链中各种问题所需要的知识和技能,能够从容面对着顾客群的变化、价格的下降和新领域中的竞争。因此,网络化使企业的信息处理能力增强,有助于提高组织决策能力,使企业具有更强的外部敏感性。

2. 培养团队学习的氛围

聪明企业追求成功需要员工具有共同目标的团队精神,过去那种单打独斗的“独行侠”已不适应聪明企业的需要了,只有那些团队融为一体的员工才能视为团队协作对象。员工甘心愿意为团队的成就奉献,形成团队知识分享、知识创造的学习氛围,而不是各自为政。这种能够给员工提供一个能够发挥潜能、焕发激情的氛围,有助于提高企业的记忆能力和创新变革能力。塑造这种氛围需要:(1)工作中营造员工间彼此尊重、融洽的气氛,在团队的沟通和交流中建立起员工的相互信任,取长补短,共同进步的企业文化;(2)营造良好的学习环境。让员工能够很方便、快捷

地获取所需的各种信息,建立企业信息管理系统以满足员工在成长过程中其他方面的学习需求;(3) 构建有针对性的培训机制。根据企业的发展战略制订相应的员工培训课程,有助于员工迅速解决工作中的难点;(4) 塑造员工成长环境。员工在学习中成长是聪明企业为员工制定的职业生涯规划,让每一个员工充分认识其优劣势,了解自己的成长方向和成长空间,从而最大限度地调动员工的积极性;(5) 培养员工成为企业的神经元。逐步把每个员工塑造成为企业的一个神经元,成为一个向外延伸的触角,不断地获取外界知识,然后通过企业的大脑联网,在企业内分享知识成果。这样做可以充分地调动和挖掘员工的思考能力,以集体思考来替代单个人思考,从而避免“每个成员的智商在120以上,而整体的智商却只有60”(彼得·圣杰,1997)现象在聪明企业中发生。

3. 鼓励员工参与创新的理念

企业中人才是指那些掌握了现代科学技术知识和技能,具有创新能力,能够进行创造性劳动的员工。积极有效地培养员工创新观念,不断引导员工为适应市场需求而进行创造性劳动是聪明企业的重要标准之一。21世纪世界经济的主要特征是全球一体化和信息化,聪明企业具有开放的、合作的、创新的理念是能否把握成功的关键之一,其中开放是企业交流与沟通的条件,合作是相互取长补短的基础,创新是企业长盛不衰的关键。在未来的竞争中,聪明企业应放眼全世界,对外应有大局观,在世界范围内寻找最佳生产网点,在世界市场上发现潜在用户和消费者,在全球企业中寻求合作伙伴。只有把世界市场看作统一的大市场,才能从根本上提高聪明企业的国际竞争力,聪明企业对内要有危机观。鼓励员工中树立起“不创新,毋宁死”(吉利·福特)的观念,在企业中时时不忘危机意识,以激进的创新理念营造企业团队,释放每一位员工的想像力与创造力,引导员工发掘和把握创新的机会。

4. 形成高效的决策体系

决策体系是企业的中枢系统,聪明企业通过有效的决策进行知识积累,并在决策中不断地学习。企业正确的决策次数越多,积累的经验就越丰富,就会变得越聪明,决策质量也就越高,自我纠错和矫正能力

就越强。由于聪明企业形成了团队学习系统,企业内部有了知识库和思想库的支持,企业的决策已经不再是由少数人意志决定的,而是由全体员工集体智慧的结晶,企业智力资源可以得到充分利用,提高了企业的智商的可能性就大大增强。企业还可以通过团队学习,使员工能够在任何需要的时候得到支持和帮助,有效地实现员工之间的能力互补,同时员工又不断成为新知识的来源,检验、改进决策的正确性,进而形成聪明企业决策体系的良性循环。

结 语

聪明企业不是天生的,需要在多年的积累与实践,逐步提高其的组织智商而达到聪明阶段,因此,企业经营者应该具有从长计议的耐心、脚踏实地的行动和足智多谋的才干。成功企业成功的秘诀都是相似的,而失败企业失败的原因却各有各的不同。成功企业其成功的最大相似点就是他们具有聪明的特征。在风云变幻的知识经济时代,聪明企业充分利用好聪明的优势,全方位地迎接挑战。同时也希望有更多的企业掌握使企业变聪明的方法,努力提高企业智商,步入聪明企业的行列中去。

参考文献:

1. 彼德·圣吉:《第五项修炼》,上海三联书店,2003年版。
2. 丹尼尔·A·雷恩:《管理思想的演变》,中国社会科学出版社,2002年版。
3. Buller P., 1998, Successful partnerships: HR and strategic planning at eight top Firms. Organizational Dynamics.
4. 廖泉文:《人力资源管理》,高等教育出版社,2003年版。
5. 迈克尔·哈默:《企业行动纲领》,中信出版社,2002年版。
6. 赵富强:“促进大脑‘联网’提高组织智商”,《企业管理》,2002年第7期。

(作者:厦门大学管理学院博士生)

(责任编辑:文 川)